

벤처창업 (START-UP)

Week 3: 스타트업 바이블 Step 1 ~ 6

Hansoo Kim, Ph.D
YUST MIS / E-Biz Research Center / BNC

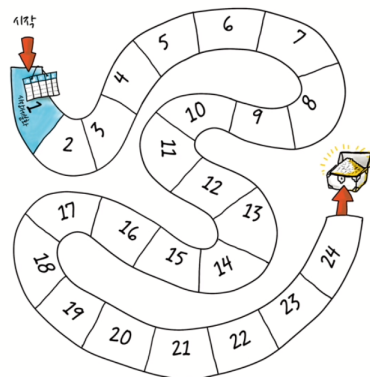
‘창업이란? 창조주의 업을 이루는 일이다!’

– Hansoo Kim, YUST/BNC

STEP 1

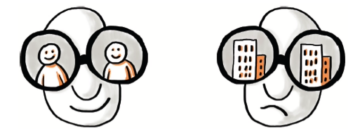
시장을 세분화하라

Market Segmentation



I 단계 과제

- 시장 기회와 **잠재고객**에 대해 어떠한 제한도 두지 않고 폭넓게 토론한다.
- 잠재시장을 6~12개로 범위를 좁힌다.
- 1차 시장조사를 시행해 정보를 수집한다.



고객 관점의 세상

vs.

기업 관점의 세상

성공적인 창업을 위해서 상황을 더 잘 볼 수 있게 해주는 두 개의 안경이 있다. 창업가여, 어떤 안경을 쓰겠는가?

사업을 위한 단 하나의 필요충분조건

- 돈을 지불하는 **실고객 (Paying Customer)**가 있느냐?
 - 결국 사주는 사람이 있어야 한다!
 - 단순히 존재하는 것을 넘어 돈을 내는 충분한 고객이 있어야 사업이 성공한다.
 - 신생기업일 수록 사업 초기에 확실한 실고객이 존재하지 않으면 실패할 확률이 높다

I 인자로 군림할 **신규시장을 개척**하라!

- 창업 성공의 핵심은 혁신제품을 개발해 존재하지 않던 시장을 개척하는 데 있다.
- **신규시장** vs 기존시장
 - 신규시장 개척 : 독점적 지위 또는 높은 시장점유율
 - 기존시장 : 후발주자로 참여하여 경쟁해야 하는 구조
- **목표고객** (Target Customer) 에 집중해야 한다.
- 학습한 가정, 제 3자의 연구분석 => 직접적인 1차 시장조사가 중요함
- 대체 불가능한 제품으로 목표고객을 공략후 인접시장 (Adjacent market)으로 확대

지배가 가능한 시장에 자원을 **집중**하라

- 기존 시장 기준의 고객에 대한 두가지 함정
 - **모두가 내 고객 (Selling to everyone)**이라는 함정
 - 모든 고객의 욕구를 충족시키겠다는 허황된 꿈
 - **차이나 신드롬 또는 숫자 놀이 함정**
 - 13억 중국 칫솔시장 중 0.1%만 차지해도 대박이 아닐까? 라는 함정
 - 시장점유율 확대는 자원이 풍부한 대기업이나 넘볼 수 있는 목표임. 창업가에게는 여유자금이 없으므로 차이나 신드롬에 주의 해야 함
- 창업가는 시장지배가 가능한 신규시장을 찾아 시장과 고객을 충분히 이해한 다음 그것에 자원을 집중해야 한다.

유료 고객의 여러 얼굴 : 1차 고객 VS 2차 고객과 양면시장

- 고객 : 돈을 지불하고 제품을 구매해 사용하는 가정, 기업, 개인 등의 주체
 - **1차 고객** : 재화와 서비스를 사용하는 최종 사용자 (End User)
 - **2차 고객** : 구매결정 권한이 있는 의사결정자 (Economic buyer)
 - 예) 구글 검색 서비스 : 1차 고객에게는 무료, 검색결과 노출된 광고로 수익 창출 (2차 고객은 광고주)
- 양면시장 : 진입하려는 시장의 목표고객 그룹이 복수인 양면시장, 또는 다면시장인 경우
 - 예) 타오바오는 판매자와 구매자가 모두 필요한 양면시장이다.
 - 누구에게 집중할 것인가?

시장 세분화 절차

- Step I-A : 브레인스토밍
 - 사업아이템을 적용할 시장을 찾아라!
 - 최종 사용자에게 초점을 맞춰라!
 - 최종 사용자를 세분화 하라!
 - 포괄적으로 광범위 하게...
- Step I-B : 목록 줄이기
 - 매력적인 시장 기회를 선정해 6~12 개로 줄이는 작업에 들어간다!
 - 최종 사용자에만 집중
- 잠재시장 목록을 줄일때 사용한 7 가지 기준 (제프리 무어)
 1. 목표고객의 지불 능력이 충분한가?
 2. 목표고객이 판매조직에 쉽게 접근할 방법이 있는가?
 3. 목표고객이 구매할 수 밖에 없는 절박한 이유는 무엇인가?
 4. 협력업체와 함께 완제품을 당장 출시하는 것이 가능한가?
 5. 난공불락의 경쟁자가 버티고 있는가?
 6. 세분시장의 성공을 발판으로 다른 시장으로 진출할 수 있는가?
 7. 창업 팀의 가치관, 열정, 목표에 부합하는 시장인가?

시장 세분화 절차

- Step I- C : **직접적인 시장조사**
 - 시장 조사를 위해 구글로 검색하거나 시장조사기관 보고서에 의존하는 것은 상당히 어리석은 자세이다!
 - 시장 분석 보고서가 있다는 말은 이미 한발 늦었다는 말이다!
 - 잠재고객을 직접 만나, 그들이 놓인 상황, 불편한 점, 기회시장 등에 관해 풍부한 자료를 얻어야 한다. 지름길은 없다. 고객과 직접 접촉하는 시장 조사는 매우 중요하다
 - 시장조사시 염두해 둬야할 세가지 사항
 - 내게 잠재고객의 수요에 대응할 '정답'이 있다고 착각해서는 안된다.
 - 고객에게도 '정답'은 없다.
 - 고객과의 대화는 '질문'형식으로 이뤄져야 하며 주장이나 판매는 금물이다. 상대의 이야기에 귀를 기울여라. 구매를 종용하지 마라.

시장 조사시 수집해야 하는 정보

1. **최종사용자 End User** : 제품을 사용할 사람은 누구인가? 시장 조사를 통해 최종사용자를 더욱 세분화해야 한다.
2. **용도 Applications** : 최종사용자는 어떤 목적으로 제품을 구입할까? 어떤 부분에서 획기적인 혁신을 이뤄내야 하는가?
3. **혜택 Benefits** : 최종 사용자가 얻는 가치는 무엇인가? 제품 특징이나 기능이 아니라 고객이 궁극적으로 얻는 이득을 구체화해야 한다. 시간단축? 비용절감? 수익증대?
4. **선도고객 Lead Customers** : 사고 리더십을 발휘해 신기술 채택에 가장 큰 영향력을 미치는 고객은 누구인가? 등대고객, 얼리어답터 (선각수용자)
5. **시장특성 Market Characteristics** : 신기술의 도입을 장려하는 시장인가? 아니면 가로막는 시장인가?
6. **파트너 Partner** : 나와 협력하는 개인 혹은 기업
7. **시장 규모 Size of the Market** : 시장 침투에 100% 성공한다고 가정했을 때, 고객 수는 얼마나 될까?
8. **경쟁자 Competition** : 실제로 유사한, 유사해 보이는 제품이 존재하는가? 고객 관점의 경쟁자
9. **필수 보완재 Complementary Assets Required** : 다른 제품이 있어야 고객 수요를 완벽하게 해결할 수 있는가?

시장세분화에 시간을 얼마나 투자해야 할까?

- **최소한 3, 4 주!**
 - 목표시장 고객과 직접 만나 양질의 자료 수집
 - 인테넷 뒤지지 마라~
- 시장 세분화의 목표 : 시장 기회를 정확히 평가하는 데 있다.
- 이것이 1단계! - 첫 단추가 중요하다!

사례연구: 센스에이블 테크놀로지

3차원 입체영상 원천 기술 보유 회사

〈도표 1-3〉 센스에이블 세분시장 조사표

고대군	연예오락 산업	산업 디자인	의료 기기	외과적 시술에이션	현미경 수술	자궁물리학 기사	비가시적 인터페이스	프로토타입
최종사용자	엔터테인먼트, 스타일리스트, 디자이너	방사선전문, 외과, 외과	외과, 외과	외과, 외과	외과, 외과	외과, 외과	외과, 외과	외과, 외과
원도	조각에 내레이, 선, 패턴	조각, 패턴, 의료 영상, 내비게이션, 선, 선	의료 영상, 내비게이션, 선, 선	의료 영상, 내비게이션, 선, 선	의료 영상, 내비게이션, 선, 선	의료 영상, 내비게이션, 선, 선	의료 영상, 내비게이션, 선, 선	의료 영상, 내비게이션, 선, 선
해제	편의성, 시야를, 단속	편의성, 시야를, 단속	편의성, 시야를, 단속	편의성, 시야를, 단속	편의성, 시야를, 단속	편의성, 시야를, 단속	편의성, 시야를, 단속	편의성, 시야를, 단속
선도고대	디자인, 디자인, 디자인	디자인, 디자인, 디자인	디자인, 디자인, 디자인	디자인, 디자인, 디자인	디자인, 디자인, 디자인	디자인, 디자인, 디자인	디자인, 디자인, 디자인	디자인, 디자인, 디자인
시장 특성	의료, 의료, 의료	의료, 의료, 의료	의료, 의료, 의료	의료, 의료, 의료	의료, 의료, 의료	의료, 의료, 의료	의료, 의료, 의료	의료, 의료, 의료
파트너 혹은 참가자	파트너, 파트너, 파트너	파트너, 파트너, 파트너	파트너, 파트너, 파트너	파트너, 파트너, 파트너	파트너, 파트너, 파트너	파트너, 파트너, 파트너	파트너, 파트너, 파트너	파트너, 파트너, 파트너
시장 규모	4,000만 달러	수억 달러	수천만 달러	수천만 달러	수천만 달러	수천만 달러	수천만 달러	수천만 달러
경쟁자	없음	없음	없음	없음	없음	없음	없음	없음
물류	물류, 물류, 물류	물류, 물류, 물류	물류, 물류, 물류	물류, 물류, 물류	물류, 물류, 물류	물류, 물류, 물류	물류, 물류, 물류	물류, 물류, 물류
필수 보완재	필수, 필수, 필수	필수, 필수, 필수	필수, 필수, 필수	필수, 필수, 필수	필수, 필수, 필수	필수, 필수, 필수	필수, 필수, 필수	필수, 필수, 필수

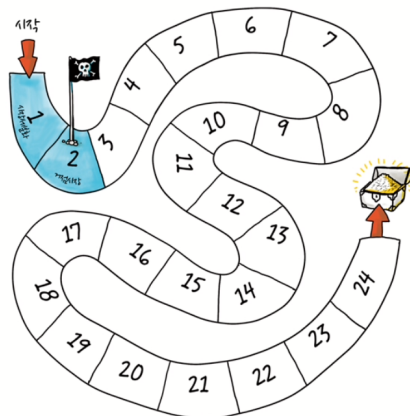
S-U-M-M-A-R-Y

시장세분화란 시장 기회를 발견하고 그 가능성을 확인하는 과정을 말한다. 먼저 잠재시장의 목록을 작성한 다음 시장 수를 줄이자. 그리고 시장조사 자료를 바탕으로 각 세분시장을 분석하자. 시장조사의 목표는 집중해야 할 사업 영역을 선정하기 위해 광범위하고 다양한 시장 기회를 확인하고 이해하는 데 있다. 인터뷰와 고객 관찰을 통한 시장조사는 시장 기회를 발견하는 최고의 방법임을 기억하라. 그다음 단계인 거점시장 선택은 1단계의 시장조사를 기반으로 한다.

STEP 2

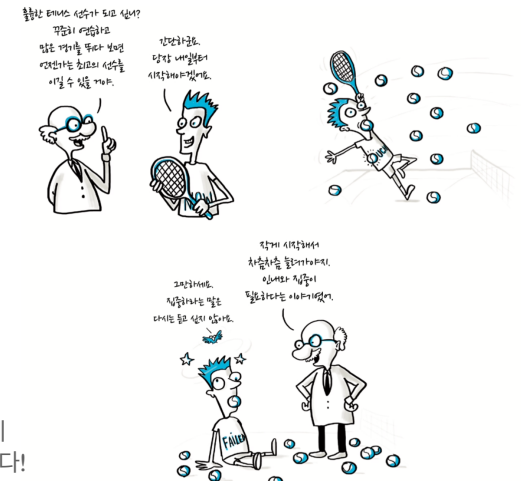
거점시장을 선택하라

Select a Beachhead Market



2단계 과제

- 1단계에서 선정한 6~12개의 시장 기회를 분석하고 최종적으로 하나를 결정한다.
- 시장을 더 세분화해 거점시장을 마련한다.



거점시장 선택은 결정적 한 방에 에너지와 열정을 집중하는 과정이다!

거점시장의 선택

- 6~12대의 세분시장 분석표 => 단 하나의 거점시장 선택, 다른 시장은 깡그리 무시!
- 선택과 집중!
- 단 하나의 시장만 선택하라!
 - 그래야 강력한 포지션과 안정적이고 용이한 현금 흐름을 구축할 수 있다.
 - 선택한 하나의 시장에 집중하라. 그것이 성패를 가르는 결정적인 요인인 입소문을 타는 지름길이다.
- 거점시장에서의 지배력을 확보해야 인접시장을 공략할 기회와 기업 성장의 발판을 마련할 수 있다.

거점시장을 선택하는 기준

- 거점시장 선택 기준
 1. 목표고객의 지불 능력이 충분한가?
 2. 목표고객이 판매조직에 쉽게 접근할 방법이 있는가?
 3. 목표고객이 구매할 수 밖에 없는 절박한 이유는 무엇인가?
 4. 협력업체와 함께 완제품을 당장 출시하는 것이 가능한가?
 5. 난공불락의 경쟁자가 버티고 있는가?
 6. 세분시장의 성공을 발판으로 다른 시장으로 진출할 수 있는가?
 7. 창업 팀의 가치관, 열정, 목표에 부합하는 시장인가?

- 분석결과 최적 시장이긴 하지만 규모가 너무 크다면 거점시장으로 적합하지 않다.
- 처음 발을 들여 놓는 시장은 학습의 장이다.
- 빨리 진입해 존재감을 드러내고 학습 기회를 누릴 수 있는 무대가 낫다
- 소규모 지역에서 사업을 시작할 경우, 지역내 거점을 확보해 성공한 다음 더 큰 지역으로 진출하라.
- 브랜드 인지도가 낮은 지역이나 국가에 신제품을 선보여 반응을 살핀 후 세계시장에 출시한다.

거점 시장의 세분화... 언제까지?!

1. 시장내의 고객은 모두 유사한 제품을 구매한다.
2. 고객에 대한 영업주기가 유사하고 제품에 대한 기대가치도 비슷하다. 따라서 한 고객에게 적용한 영업전략을 다른 고객에게도 적용해 추가적인 비용이나 노력 없이 큰 효과를 거둘 수 있다.
3. 고객 사이에는 “입소문”이라는 강력한 구매 준거 기준이 존재한다. 가령 고객은 같은 협회 소속이거나 동일한 지역에서 활동하는 경우가 많다. 잠재고객간 소통이 이뤄지지 않는 곳이라면, 고객을 유인하기가 매우 어렵다.

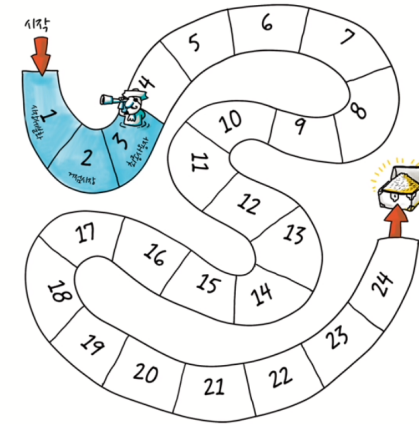
S·U·M·M·A·R·Y

하나의 시장만 선택하라. 그리고 세 가지 조건(고객 모두 유사한 제품을 구매하고, 고객에 대한 영업주기와 제품에 대한 기대치가 비슷하며, 고객 사이에 '입소문'이라는 강력한 구매 준거 기준이 있다)을 충족시키는 완전히 동질적인 시장을 찾을 때까지 계속 세분화하라. 집중만이 살 길이다.

STEP 3

최종사용자의 특징을 구체화하라

Build an End User Profile



3단계 과제

- 시장조사 자료를 토대로 세부시장 최종사용자의 특징을 구체적으로 정의한다.

이 망원경으로
저 멀리 육지에 있는 사람의
눈, 코, 입까지 자세히 볼 수 있지.
그런데 아직 초점이 맞지 않네.



목표고객의 특징을 시작으로 고객을 정의하는 일에 착수하라.

최종사용자의 프로파일 정보 예시

- 성별
 - 연령
 - 수입
 - 거주지
 - 욕구, 동기
 - 걱정, 두려움
 - 롤모델, 영웅
 - 여가, 외식스타일
 - 선호하는 매체, 사이트, TV프로그램
 - 구매의사결정기준 (비용, 체면, 모방)
 - 개성, 독창성
 - 살아온 이야기 (경력)
- => 추후 페르소나 정의 때 보완

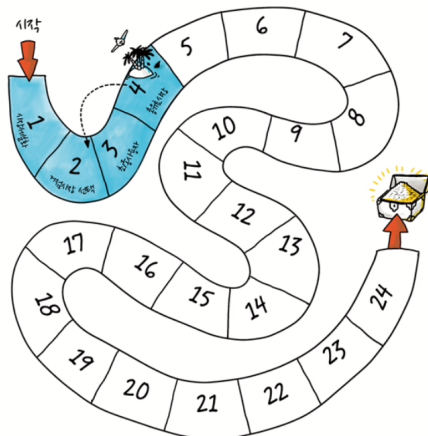
<도표 3-1> 센스레이블의 최종사용자 프로파일: 완구산업과 신발산업 디자이너

성별	남성(90%), 여성(10%)
연령	24~35세, 평균연령 31세
직위	독자적으로 성과를 창출할 수 있는 전문직이지만 관리자급은 아님
수입	지역 차이가 있고 평균 연소득은 5만~6만 달러
학력	로드아일랜드 디자인스쿨 Rhode Island School of Design, 패서디나 아트센터 Art Center College of Design in Pasadena 등 유명 디자인 학교 출신
경력	대부분 경력자이며 현 직장을 평생직장으로 여기지 않는다. 일이 재미있고 성취감을 준다면 계속 남아 있겠지만 경쟁이 치열하고 냉정한 시장이라 언제든 퇴직당할 수 있음을 알고 있다. 회사에 대한 애착이 강하지 않아 보다 나은 기회가 주어지면 주저 없이 떠난다.
상황	스스로 직장인이 아니라 예술가라고 생각한다. 상업시장에서 벗어나 예술계에 투신하고 싶지만 생존을 위해 타협한 상태다. 창작활동을 병행하는 경우도 있으나 예술가적 소질을 발휘할 수 있는 상업제품 제작에도 진지하게 접근하며, 완성품에 자신의 디자인 의도를 제대로 반영하지 못하면 절망한다. 이런 이유로 새로운 디지털 도구가 쏟아져 나와도 디자인적 표현이 용이한 공방에서 작업하는 방식을 고집한다. 물론 그들은 첨단기술을 능수능란하게 다루고 심지어 전문가 수준에 이르기도 하지만 그것이 그들의 핵심 역량은 아니다. 기술은 목적에 이르는 수단에 불과하다. 집이나 사무실에 애플컴퓨터가 있을지도 모르지만 작업할 때는 주로 원도 기반의 PC를 이용한다.
성격	활달하고 사교적이지만 절제를 지킨다. 경제적으로 넉넉하지 않기 때문에 우분별하게 남비하지 않는다. 술은 적당히 기분 전환용으로 마시고 가볍게 마약에 손댈 때도 있다. 함께 둘러앉아 테크노 컴퓨터 음악의 대가 토머스 톨비(Thomas Dolby)의 음악 등을 들으며 예술을 이야기한다. 상하의 모두 검정색을 즐겨 입고 상당수가 피어싱이나 문신을 하고 있다. 사람들과 어울리기를 좋아하지만 조용히 혼자만의 시간을 즐기기도 한다.

STEP 4

거점시장의 규모를 이해하라

Calculate the Total Addressable Market(TAM) Size for the Beachhead Market



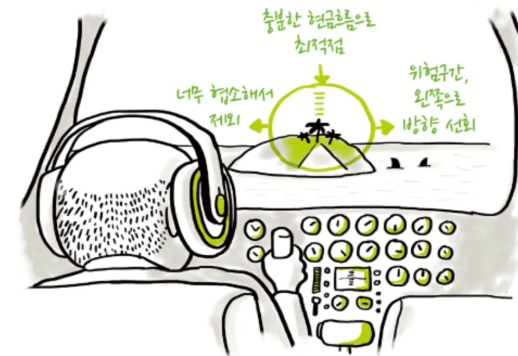
S-U-M-M-A-R-Y

목표고객에 대한 분석과 이해가 아직 완벽하진 않지만 최종사용자를 구체화하는 작업은 앞으로의 여정에 방향성을 제시한다. 그럼 목표고객에게 정확히 초점을 맞춘 망원경을 가지고 이제부터 긴 여정에 들어가자.

최종사용자를 정의하는 일은 구체화의 성배를 찾는 과정에서 굉장히 중요한 역할을 하며, 이때 비로소 고객이 구체적인 실체를 띠기 시작한다. 내 관심과 역량이 아니라 고객 욕구에 기반을 둔 창업의 중요성을 깨닫는 것도 이 단계의 중요한 과제다. 물론 창업가의 관심과 재능도 중요하지만 그건 부차적인 요인이라는 사실을 잊지 말자.

4단계 과제

- 최종사용자 프로파일에서 수집한 자료를 근거로 거점시장의 규모를 측정한다.
- 적정 규모에 이를 때까지 거점시장을 더 세분화해야 하는지 판단한다.



거점시장 규모는 목표지점을 향해
뚝뚝하고 있는지 알려주는 핵심 지표다.

거점시장 규모를 이해하는 것은 매우 중요하다. 시간이 흐르면서 추정치는 계속 수정하겠지만 정확한 방향을 조준하고 있는지 판단하기 위해 대략적으로라도 시장 규모를 파악한 후 점차 정확도를 높이는 것이 현명한 방법이다.

거점시장 규모 산정

- 거점시장과 최종사용자가 정의 되면 => 총유효시장 파악해야 한다!
- 총유효시장 (Total Addressable Market, TAM) : 시장점유율 100%에 도달하였을때 달성가능한 연매출
- 4가지 단계로 TAM측정
 - 상향식 분석 : 인구조사방식, 시장조사등을 통해 최종사용자 프로파일을 충족시키는 사용자 규모 추정
 - 하향식 분석 : 추정한 사용자 규모를 하향식 분석으로 검증한다.
 - 최종사용자로 부터 매출 예측 : 고객 1인당 발생하는 매출을 산정하고
 - 사용자 수에 고객 1인당 발생 매출을 곱하면 TAM을 계산할 수 있다.

스토리텔링 구성방안

-Why?

한정된 자원을 가지고 초기 거점시장 발굴을 통해서 살아남는 게 중요한 단순한 시장규모 숫자적인 의미보다는 시장 다이나믹한 속성을 이해해서 시장내에서 살아남을 수 있는 영역 발굴 의미... Target Customer 들이 속할 만한 초기 거점시장 발굴

-따라서 스타트업 시장규모에 제시한 숫자들은 스토리, 가능성 및 목표, 사실이 아닌 these numbers are stories, possibilities, and hopes, not facts.

-장구조 특성 : 1개 사업자 50% or 3개 사업자 75%인 독과점 구조

-시장규모 혁신성

기존 산업내의 논리 연장성보다는 타산업에서 유사한 논리를 적용

-페르미 추정시 참고할 만한 사항 : 가정오류

-시장추정시 assumption : 타산업에서 논리 적용

-시장규모는 매우 tightly 하게

-Big Industry일 경우는 TAM 사이즈가 중요

SAM의 경우 TAM 영역중에서 당신 BM이 차지할 수 있는 포션

SOM 의 경우 first 영역으로 차지가능한 영역, 1차년도

SOM을 통해서 어떻게 시장에 접근하려고 하는지를 볼 수 있음

-투자자에게 SOM 숫자만을 언급하는 것은 그리 매력적이지 않다.

숫자가 지닌 의미, 스토리가 중요하다 (10억이지만, 이는 아프리카 전체인구30%가 맨발에서 벗어나는 신발을 사입는 의미있는 수치임

-하드웨어 제품의 경우 최소 1만개 정도 수량

시장추정 가이드

2015 Version

Copyright ©ROA Consulting, All Rights Reserved

ROA
CONSULTING
CONSULTING

Business
CONSULTING

본 저작물은 공공기관등의 저작권산출물(JIS), 본 저작물은 CC(Creative Commons License) 정책에 따라
개정판 표시-세벌은 변경사항의 표시로 사용 가능합니다.

CASE EXAMPLE

스타트업에게 시장규모 의미

- 스타트업에게 추구하는 새로운 비즈니스 아이디어는 대부분 기존에 존재하지 분야임.
따라서 축적된 판매현황 등 자료가 없기 때문에 기존 시장규모 방법론만으로는 해결할 수 없음

- 시장규모 추정 과정은 스타트업에게 초기 거점시장 발견 및 시장 다양한 위험 요인,
기회요인 등에 대해서 보다 정확한 파악을 해가는 필수적인 절차임

- 시장규모 추정 과정을 통해서 나온 아래의 항목으로 비즈니스 가능성 여부를 판단할 수 있게 됨

- 시장규모가 적절한가? (Size of Market)

- 시장 성장하는 추세인가? (Rate of Growth)

- 시장 진입 가능성이 존재하는가? (Potential Market Penetration)

- 경쟁상황 강도는 어떠한지? (Competition, Structure of Market)

- 비즈니스 모델 시장 가치는? (Exit Value)

한정된 자원을 가지고 생존할 수 있는 초기 거점 시장 발굴 능력

TAM, SAM, SOM은 각기 다른 목적을 지니고 있음 SOM을 현실적으로 파악하는 것이 중요함

스타트업 시장규모 추정방법

스타트업 시장규모는 전체시장 **TAM** > 유효시장 **SAM** > 거점시장 **SOM** 순서로 구분해서 추정함.
특히 유효시장 **SAM** 과 초기 거점시장 **SOM** 을 도출이 제일 중요함



Who **COULD** buy our services?

우리 제품/서비스와 연관된 인접시장규모

ex) 국내 모바일 애플리케이션 사용자 4천만명

Who **IS going to buy** our service from **some vendors**?

우리 제품/서비스로 100% 점유율 할 경우 시장규모

ex) 4천만명 중에서 모바일헬스케어 APP 사용자 1천만명

유효시장내에서 가능한 초기 핵심타겟의 시장규모

ex) 모바일 헬스케어APP 중에서 50대-60대 만성질환자 4백만명

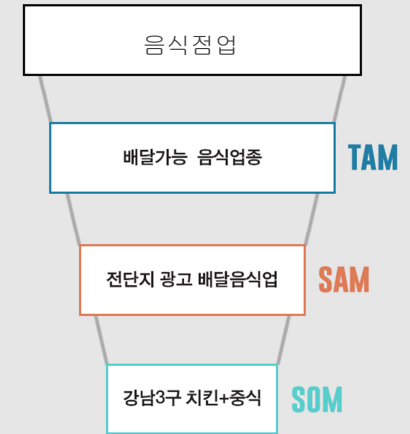
Who **IS going to buy** our service from **YOU**
at an early stage ?

주의 시장규모 추정시 매 단계별 객관적, 논리적 가정(assumption)이 매우 중요함

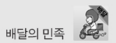
예시 배달의 민족 시장규모 추정

Top-Down 접근법

- 관련된 인접 산업 카테고리인 **음식점업** 선택
- 음식점업 중에서 배달가능 음식점종안을 별도 분류해서 TAM 규모를 추정
- 배달의 민족 비즈니스 모델인 음식점 광고분야 100% 시장 점유할 경우 해당되는 영역으로 SAM 규모를 추정
- 초기 시장으로 강남3구에 위치한 치킨배달과 중식 배달업을 하는 SOM를 추정



※ 융복합 아이디어일 경우 산업 카테고리 선정부터 중요함



정량적 리서치 방법

자료가 충분할 경우 시장규모 추정을 위한 정량적 리서치 활용방안

아래와 같은 정량적인 리서치 방법 등을 활용해서 TAM, SAM, SOM 추정에 필요한 객관적이고, 합리적인 가정(assumption)을 도출해야 됨

① 공개되어 있는 발행 자료 활용

연론기사, 경제연구소, 컨설팅사, 증권사 산업분석 리포트 등

② 경쟁업체들의 판매 총량을 계산

상장사 IR자료(dart, fss, or, kr), 상장회사 재무제표, 내부 자료 등

③ 고객 수요 설문조사

자체적으로 진행하는 핵심타겟 대상 설문조사 및 인터뷰



페르미 추정 방법

💡 시장추정의 또 다른 방법, 페르미 추정!

Market Sizing (페르미 추정기법에 의한 Guestimation)

우리나라 개 사료의 1년 매출액은 어느 정도일까?

1. 가설설정

- 우리나라 전체 가구 수 중 10가구 당 1가구가 개를 키우며, 이들 가구에서 키우는 개의 끼니 당 사료량은 0.2kg으로 가정하고, 1kg당 현재 개 사료는 1,000원 이다.

2. 사칙연산/인수분해

- 우리나라 전체 인구 : 5,000만 명
- 한 가구당 인구수 : 4명
- $a/b = 1,250$ 만 가구
- 따라서 개의 수 = $125만 마리 (c/10)$
- 1년간 이들 개가 먹는 사료량 = $125만 마리 * 0.6kg(0.2kg * 3끼니) * 365일 = 2억 7,375만 kg$

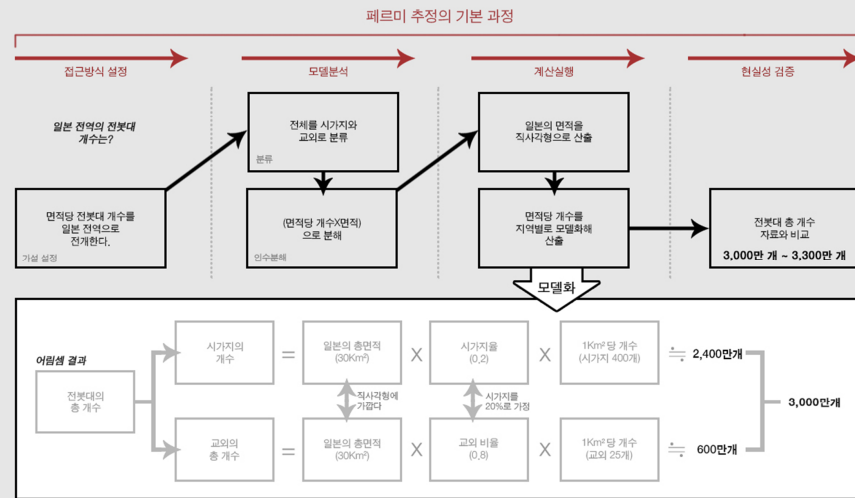
3. 계산 (개 사료시장 규모)

- $2억 7,375만 kg * 1,000원 = 약 2,737억 원$

CASE EXAMPLE

Market Sizing (페르미 추정기법에 의한 Guestimation)

일본 전역의 전봇대 개수는? 페르미 추정의 기본원리



9

예시 : 서울시내 1일 짜장면 판매 갯수?



예시 : 서울시내 1일 짜장면 판매 갯수?



스타트업 시장규모에 제시한 숫자보다는 **스토리**가 더욱 중요함
These number are stories, possibilities, and hope, not Facts

스타트업 시장규모 Storytelling Guideline

1. 기존시장

상위권 경쟁사 제품의 매출액, 시장점유율, 성장율을 비교 수치로 제시하면서 자신만의 제품의 과 속성, 가격 등에서 차별점을 통한 **시장점유율 확대로 설명**

2. 신규시장

비교 대상이 없기 때문에 제품(서비스)의 특징과 장점을 고객들에게 효과적으로 전달 하는 것이 중요하다. 시장규모 정량적 수치 이외에 반드시 제품(서비스)이 해결하는 **고객의 문제 크기(Size)가 크고 심각하다는 객관적인 자료**가 있어야 함

3. 재분류 시장

기존의 시장과 경쟁 제품이 미처 해결하지 못하거나 보지 못하는 기회를 포착하여 시장이 진입하는 경우이다. **새로운 카테고리** 제시 및 **인접된 시장**으로 진입 폭을 넓히면서 시장을 재분류 하는 시나리오가 필요함.

4. 복제 시장

해외에 유사 제품/서비스를 국내로 들여와 현지화 하는 경우임. 이때 중요한 것은 국내에 **적절한 시장 성숙 환경여부(법적 규제)와 시장의 크기 및 해외 성공실적**

수치가 지닌 의미를 잘 부각해야 됨
예. 10억원 (아프리카 인구 30%가 맨발에서 신발로 전환되는 규모)

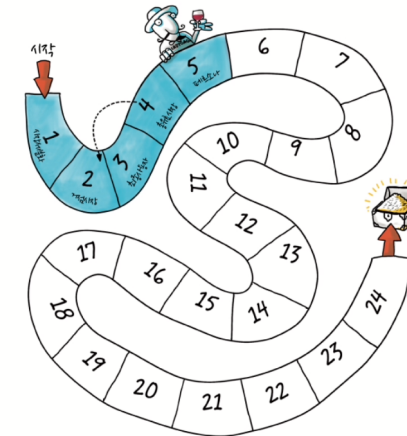
SUMMARY

총유효시장 규모는 시장점유율이 100퍼센트에 도달했을 때 발생하는 연매출로, 최초의 거점시장에 적용하는 개념이다. 그리고 1차 시장조사를 바탕으로 잠재고객 수를 추정하는 상향식 분석은 당신이 지금까지 그려온 시장 그림에 사실성과 정확성을 더해준다. 여기에 시장 분석 보고서 등 2차 자료에 근거한 하향식 분석으로 상향식 분석 결과를 검증하고 보완하는 것이 바람직하다. 단, 하향식 분석은 고객과의 직접적인 상호작용에 기반을 두지 않으므로 중요한 세부사항을 간과할 수 있다는 사실을 염두에 두어야 한다. 하향식 분석은 어디까지나 상향식 분석의 보완책이므로 두 가지를 병행하는 것이 가장 좋다.

STEP 5

잠재고객의 프로파일을 설정하라

Profile the Persona for the Beachhead Market



5단계 과제

- 잠재고객 중 한 명의 최종사용자를 페르소나로 선택한다.
- 실제 인물을 구체적으로 묘사한다.
- 페르소나 정보를 시각화해 창업 멤버와 공유하고 모든 의사결정 및 활동의 준거기준으로 삼는다.



이들이 단 하나의 목표에 집중하게 하려면 페르소나가 필요하다.

<도표 5-2> 페르소나 예시



실버

35세

대안투자 매니저(소형 금융기관)

월수입 2,500유로(약 360만 원)

성격: 기쁜 활달하고 열정적이며 사교활동에 적극적. 전자기기를 좋아하고(애플 팬) 오토바이와 스노보드가 취미. 친구들과의 저녁식사 약속과 와인을 즐기는 마음에 맞는 사람과 거래.

목표: 임원 승진(10년 내에 부사장, 최고경영자). 탁월한 성과. 정당한 보상. 회사 성장.

수요: 가시적인 성과를 창출(고령층성, 만족도 향상). 비품 절감. 경쟁자와 비교 시속하고 현명한 대응. 기술업 체와의 제휴.

결함: 대형 IT 프로젝트는 고비용과 오랜 시간이 소요됨. 회사의 취약한 경쟁력에 따른 업무 중압감. 사 용자 친화적 기술의 보급 효과를 인지하지 못하는 고위 경영진.

페르소나 시각화는 구성원의 참여를 유도하고 각자의 마음에 페르소나의 모습을 깊이 새기는 기회가 된다는 점에서 중요한 의미를 지닌다.

기업환경	• 20,000 블레이드 서버의 지난 2년 분기별 성장률 15%, 향후 전년도 대동소이
인적사항	• 아일랜드 이민자 2세 • 매사추세츠 주 메드퍼드Medford 출신 • 메드퍼드 고등학교, 미들섹스 커뮤니티 칼리지 졸업 • 윈체스터Winchester로 이주 • 두 아이(12세, 15세)의 아빠 • 40대
경력	• 중간관리자급. IBM에서 18년 근무했고 아직 의사는 없다. • 전형적인 엔지니어, 개발자로서의 특성은 찾기 어렵다. • 유지관리 업무 전문가로 전문 학위를 잘 살렸다. • 5년간 세 곳의 데이터센터 시설관리 매니저 역임. 5년 후에도 현 업무를 이어가길 희망한다. • 직급이 높아지면서 관리하는 시설물 수가 증가할 것으로 예상된다. • 연봉 6만 5,000달러, 팀 실적과 개인 성과에 따른 성과급 5퍼센트 • 성과 평가를 반영하는 연봉 인상을 최대 12퍼센트까지 가능 • 업무 완결성과 팀 기여도 평가항목에서 줄곧 1등급 또는 2등급 기록(총 5등급)

정보 획득 경로	• 인터넷 검색보다 지인들에게 물어보는 방법을 선호한다. • 데이터센터전문가협회Association for Computer Operation Management, AFCOM 소속으로 회원들의 정보를 가장 신뢰한다. 매년 10월 초 라스베이거스에서 열리는 데이터센터 월드Data Center World 컨퍼런스에 참석한다. • 그다음으로 의존하는 정보원은 데이터센터 안정성 인증기관인 업타임 인스티튜트Uptime Institute이다. • 전 세계 데이터센터의 에너지 효율성 개선을 위해 발족한 그린 그리드Green Grid에 관심이 있으나 아직 큰 영향을 받지 않고 있다. • 다른 영향력 있는 매니저들이 참고하는 제임스 해밀턴James Hamilton과 마이크 매노스Mike Manos의 블로그 포스트를 이메일로 받아 읽기 시작했고 최근 즐겨찾기에 등록했다.
우선순위	① 안정성과 신뢰도Reliability(가장 높은 우선순위) ② 성장성Growth(높은 우선순위) ③ 비용Costs(중간 우선순위) ④ '친환경'Greenness(낮은 우선순위-보조 기준)
특이사항	• 포드 픽업트럭 F-150을 몰고 다니며 국산품을 애용한다. • 베페를 사용한다. • 컨트리 뮤직을 즐긴다. • 한때 자원봉사 소방관으로 활동한 것에 자부심이 강하다. 신속한 화재 진압 훈련 경험을 살려 위기상황이 닥쳤을 때 침착하게 의사결정을 한다.

이름	에드 챔프
직책	모형제작팀장, 해스브로 남자아이 장난감연구소, 로드아일랜드 주 포터킷Porterket 출신
나이	40세(함께 일하는 디자이너들보다 열 살 많지만 전혀 이질감이 없다. 관리자로서 팀원들과 스스럼없이 잘 어울린다. 참고로 팀원은 대부분 남성이다.)
연봉	7만 3,500달러(팀 내 최고수준으로 다른 직원들과 큰 격차가 있다. 같은 근무지에서 14년간 일하는 동안 탁월한 성과를 올리며 승승장구한 우수 직원이다.)
학력	미주리 주립대학 예술학사, 조소와 미술해부학 전공(개인적으로 로드아일랜드 디자인스쿨 출신을 은근히 부러워하지만 업무와 개인적 감정은 철저히 구분한다.)
개인정보	여자친구가 있지만 결혼 계획은 없다(일과 결혼한 듯함). 전처와의 사이에서 낳은 아이는 전처가 양육한다. 동성애자 친구가 많다.
경력	관리에 소질이 없고 스스로도 원치 않아 고위직 승진 가능성은 희박하다. 물가상승률에 맞춰 임금이 오르길 바라고 자기 일을 좋아하며 창의적 스타일의 삶을 즐긴다. 고용 안정성이 최우선인 나이다.
가입협회	미국산업디자인협회 열혈 멤버. 지부회의는 그가 손꼽아 기다리는 행사로 업계 동향을 파악하려는 목적도 있지만, 로드아일랜드 디자인스쿨이나 패서디나 아트센터 출신의 디자이너들과 어울리며 밤새 예술과 디자인을 이야기할 기회라는 점에서 더 큰 매력을 느낀다. 전 국총회에도 참석하며 때론 미국컴퓨터학회의 컴퓨터그래픽스분과가 매년 개최하는 세계 최대의 CG박람회 시그그래프SIGGRAPH(대개 로스앤젤레스에서 개최에 참석해 파티를 즐긴다.

음악취향	동료들과 함께 토머스 돌비의 테크노 음악을 주로 듣지만 열혈 팬은 아니다.
사회활동	사회적인 활동도 직장 중심으로 이뤄진다. 동료들과 바에 가서 와인이나 다른 음료를 홀짝이며 오래 앉아 있는 것을 좋아한다. 넉넉하지 않은 수입을 탕진하지 않도록 절제한다. 술에 흠뻑 취하기보다 합성 마약designer drug (엑스터시 등)을 선호한다. 프로비던스Providence의 바를 자주 찾고 검정색 옷을 즐긴다. 각종 장산구와 피어싱, 과하지 않은 문신으로 개성을 표현한다. 삶의 중심은 예술이며 예술을 논하는 것이 곧 생활이다.
존경하는 인물	밀튼 글래저Milton Glaser, 디즈니 픽사Disney & Pixar 애니메이션 감독 존 래스터John Lasseter 그리고 스티브 잡스
동기부여	혁신적인 제품을 기획해 디자인 의도를 그대로 살린 채 시장에 출시하는 것
두려움	① 인수합병이나 경영악화 등의 이유로 회사를 떠나는 것. 다른 디자이너와 그의 차이점 ② 시간에 쫓겨 완성도가 떨어지는 쓰레기를 제품이라고 내놓아야 하는 상황 ③ 디자인 의도를 엔지니어들이 무참히 짓밟을 때
우선순위	① 제품개발 시간 단축과 적기 출시 ② 머릿속의 디자인 의도를 정확히 제품으로 표현하기 ③ 엔지니어에게 넘겨진 디자인 기획안 유지

퍼스나 시트

Persona Sheets

사진	퍼스나 스토리	
나이 직업 수입 취미 거주지 결혼상황 라이프 스타일	특징	동기 및 목표

designDIVE²⁰²⁰

THANKS!

S·U·M·M·A·R·Y

페르소나 정의는 거점시장의 주요 고객을 자세히 묘사하는 과정이다. 당신이 물건을 팔아야 할 사람은 '최종사용자 프로파일'이 아니라 특정 개인이다.

창업 멤버가 모두 참여해 페르소나를 정확히 이해하면 고객에게 초점을 모을 수 있는데, 특히 구매 기준 우선순위에 대한 이해가 중요하다.

고객에게 동기를 부여해 행동을 유발하는 요인은 이성적 차원뿐 아니라 감성적, 사회적 차원에서도 파악해야 한다. 페르소나의 욕구, 행동, 동기에 대한 이해도가 높을수록 제품 개발과 창업 성공률 또한 높아진다. 팩트 시트를 다듬고 여기에 살을 붙여 페르소나를 완성했다면 창업 멤버들이 공동 목표를 향해 전진할 수 있도록 시각화하라.